

JOHN C. MAXWELL

AUTOR *com* MAIS *de* 25 MILHÕES *de* LIVROS VENDIDOS

SEGREDOS

{ SÉRIE os 4 SEGREDOS do SUCESSO }

DO RELACIONAMENTO



VIDA MELHOR



JOHN C.
MAXWELL

SEGREDOS DO
RELACIONAMENTO

Tradução
Valéria Delgado e Jorge Camargo



VIDA MELHOR
Rio de Janeiro, 2016

Título original: *Relationship 101*

Copyright © 2002, 2003, 2003, 2002 por John Maxwell
Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.
Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2008.

Publisher	Omar de Souza
Editores Responsáveis	Aldo Menezes e Samuel Coto
Coordenação de produção	Thalita Aragão Ramalho
Tradução	Valéria Delgado e Jorge Camargo
Capa	Rafael Brum
Revisão	Margarida Seltmann Cristina Loureiro de Sá Neves Motta Joanna Barrão Ferreira Jaciera Lima
Projeto gráfico e diagramação	Lúcio Nöthlich Pimentel
Conversão para e-book	Abreu's System

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419s

Maxwell, John C., 1947-

Segredos do relacionamento / John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes e Jorge Camargo]. – Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

Tradução de: *Relationship 101*

ISBN 9788578603571

1. Liderança. 2. Sucesso. I. Título.

CDD: 658.4092

CDU: 658:316.46

Todos os direitos reservados à Vida Melhor Editora S.A.
Rua da Quitanda, 86, sala 218 – Centro – 20091-005
Rio de Janeiro – RJ – Brasil
Tel.: (21) 3175-1030

SUMÁRIO

[Capítulo 1:](#)

[A natureza dos relacionamentos](#)

[Capítulo 2:](#)

[Os tipos dos relacionamentos](#)

[Capítulo 3:](#)

[O desenvolvimento dos relacionamentos](#)

[Notas](#)

[Sobre o autor](#)

CAPÍTULO 1

A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS

Por que relacionamentos são importantes para o sucesso?

RELACIONAMENTOS SÃO A COLA QUE MANTÉM JUNTOS OS MEMBROS DE UMA EQUIPE

No início dos anos 1960, Michael Deaver era um jovem interessado em política procurando por um líder em quem pudesse acreditar e a quem pudesse seguir. A pessoa que encontrou era um ator, que depois se tornou político, chamado Ronald Reagan. Em 1966, Reagan foi eleito governador da Califórnia, cargo que ocupou por dois mandatos, de 1967 a 1975. Durante esse período, Deaver tornou-se o líder do governo de Reagan, um cargo que também ocupou quando Reagan tornou-se o 40º presidente da nação norte-americana.

Deaver admirava muitas coisas no homem com quem trabalhou por 30 anos: suas convicções e seu amor ao país, sua compreensão de si mesmo, sua habilidade como comunicador e sua honestidade. Deaver disse certa vez que ousaria dizer que Reagan seria incapaz de ser desonesto.¹ Mas, talvez o que mais o impressionasse a respeito de Reagan era a sua habilidade em se relacionar com pessoas.

Deaver comentou que Ronald Reagan era uma das pessoas mais tímidas que havia conhecido.² Ainda assim, o presidente era capaz de se conectar com qualquer pessoa, quer fosse um chefe de Estado, quer fosse um trabalhador humilde ou algum membro mal-humorado da imprensa. Quando perguntado por que Reagan mantinha um relacionamento harmônico com a imprensa, Deaver observou: “Reagan basicamente gostava das pessoas, quer fossem parte da imprensa ou quer fossem simplesmente pessoas comuns. Isso é visível. Embora muitos jornalistas não concordassem com a política de Reagan, eles genuinamente gostavam dele como pessoa.”³

Parte da habilidade de Reagan tinha origem em seu carisma natural e sua aptidão verbal fluente, desenvolvida em Hollywood. Mas ainda maior era a sua habilidade de se relacionar com pessoas, algo que ele aperfeiçoou enquanto viajou pelo país por uma década como porta-voz da General Electric.

Dizem que Reagan poderia fazer qualquer um sentir-se seu melhor amigo, até mesmo alguém que ele nunca havia conhecido antes. Mas, o que é mais importante, ele se relacionava com as pessoas mais próximas a ele. Verdadeiramente se importava com os que faziam parte de sua equipe. “O líder de governo, o jardineiro ou a secretária eram tratados da mesma forma por ele”, lembrava Deaver. “Eles eram todos importantes.”⁴

Deaver contou uma história que expõe a amizade que os dois experimentaram. Em 1975, Reagan fez um discurso para um grupo de caçadores preocupados com a preservação dos animais em San Francisco, e a organização do evento o presenteou com um pequeno leão de bronze. Deaver apreciou a lembrança e disse ao governador Reagan que a achara muito bonita.

Dez anos depois, Deaver se preparava para deixar de trabalhar para o presidente Reagan após ter escrito sua carta de renúncia. Reagan pediu a Deaver que entrasse no Salão Oval na manhã seguinte. Quando ele entrou, o presidente ficou em pé diante de sua mesa para cumprimentá-lo.

— Mike — ele disse —, a noite inteira tentei pensar em algo para lhe dar que pudesse ser uma recordação de todos os grandes momentos que passamos juntos.

Reagan então se virou e apanhou algo em sua mesa.

— Eu me lembro de que você gostou desta lembrancinha — disse o presidente, com os olhos marejados.

E passou o leão de bronze para Deaver, que ficou completamente sem ação. Ele não acreditava que Reagan havia se lembrado desse detalhe depois de tanto tempo. Desde então, esse leão ocupa um lugar de honra na casa de Deaver.

RELACIONAMENTOS SÓLIDOS

Todos gostavam de estar perto de Ronald Reagan porque ele amava pessoas e amava relacionar-se com elas. Ele entendia que relacionamentos eram a cola

que mantinha os membros de sua equipe juntos — quanto mais sólidos os relacionamentos, mais coesa era a sua equipe.

Tudo o que você faz depende do trabalho de equipe. Não importa se você é um líder ou um seguidor, um técnico ou um jogador, um professor ou um aluno, um pai ou um filho, CEO ou trabalhador voluntário; você estará envolvido com outras pessoas. A pergunta é: seu envolvimento com pessoas terá sucesso? Sua melhor oportunidade de liderança também depende do relacionamento com os membros de sua equipe. Eis como saber se você conseguiu construir relacionamentos sólidos. Observe as cinco características em seus relacionamentos:

1. Respeito

Em se tratando de relacionamentos, tudo começa com respeito, com o desejo de valorizar outras pessoas. O autor especializado em relações humanas, Les Giblin, declarou: “Você não pode fazer com que seu colega se sinta importante em sua presença, se em secreto sente que ele não é ninguém.”

Algo importante acerca do respeito é que você deve mostrá-lo aos outros, antes mesmo que eles tenham feito algo para garanti-lo, simplesmente pelo fato de eles serem seres humanos. Mas, ao mesmo tempo, você deveria sempre esperar para adquirir o respeito dos outros. E o lugar onde você o conquista mais rapidamente é em um contexto de dificuldade.

2. Experiências compartilhadas

O respeito pode lançar as bases para um bom relacionamento, mas não é o suficiente. Você não pode ter afinidade com alguém que não conhece. Isso requer experiências compartilhadas, e isso leva tempo. Além do mais, não é fácil de se conquistar. Por exemplo, logo depois que Brian Billick, técnico do Baltimore Ravens, venceu o Super Bowl, em 2001, perguntaram a ele sobre a possibilidade de o time repetir a campanha vitoriosa no ano seguinte. Ele respondeu que isso seria muito difícil. Por quê? Porque, para ele, 25 a 30 % da equipe mudam a cada ano e jogadores novos não possuem as experiências compartilhadas com a equipe, necessárias para o sucesso.

3. Confiança

Quando você respeita as pessoas e dedica tempo suficiente a elas para desenvolver experiências compartilhadas, poderá desenvolver confiança. A confiança é essencial para os bons relacionamentos. O poeta escocês George MacDonald disse que “ser digno de confiança é um elogio maior do que ser amado”. Sem confiança, você não pode sustentar nenhum tipo de relacionamento.

4. Reciprocidade

Relacionamentos pessoais de via única não permanecem. Se uma pessoa é sempre a que dá e a outra é a que recebe, o relacionamento então irá, por fim, desintegrar-se. O mesmo vale para qualquer tipo de relacionamento, incluindo aqueles com pessoas que fazem parte de sua equipe. Para que as pessoas melhorem seus relacionamentos, é necessário que haja o dar e o receber, de maneira que recebam enquanto doam. Lembre-se de fazer aos seus companheiros de equipe, colegas e amigos perguntas sobre esperanças, desejos e objetivos deles. Dê atenção completa às pessoas. Mostre aos outros que se importa com eles.

5. Prazer mútuo

Quando os relacionamentos crescem e se solidificam, as pessoas envolvidas começam a desfrutar umas das outras. Somente o estar junto pode transformar tarefas até mesmo desagradáveis em experiências positivas.

Como está seu desempenho em nível relacional? Você dedica muito tempo e energia construindo relacionamentos sólidos, ou está tão concentrado nos resultados que tende a não tomar conhecimento (ou tomar a dianteira) dos outros? Se a última afirmação é verdadeira para você, pense nas sábias palavras de George Kienzle e Edward Dare em *Climbing the Executive Ladder* (Subindo a escada do executivo):

Poucas coisas lhe darão maiores dividendos do que o tempo que você dedica e a dificuldade que você tem para compreender as pessoas. Quase nada acrescentará mais à sua estatura como executivo e como pessoa. Nada lhe dará maior satisfação ou mais felicidade.

Tornar-se uma pessoa bastante relacional promove sucesso individual e coletivo.

O que eu preciso saber sobre os outros?

AS PESSOAS NÃO SE IMPORTAM COM O QUANTO VOCÊ SABE, ATÉ QUE SAIBAM O QUANTO VOCÊ SE IMPORTA COM ELAS

Se você deseja ser bem-sucedido e causar um impacto positivo no mundo, precisa ter habilidade para compreender os outros. Compreender os outros dá a você o potencial de influenciar todas as áreas da vida, não somente o mundo dos negócios. Por exemplo, observe como compreender pessoas ajudou esta mãe de uma criança em idade pré-escolar.

Deixei meu filho de quatro anos em casa e corri para jogar algo no lixo. Quando tentei abrir a porta para entrar em casa, ela estava trancada. Eu sabia que insistir para que meu filho abrisse a porta resultaria em uma batalha de uma hora entre vontades distintas. Assim, com voz triste, eu disse: “Ah, muito mal. Você se trancou dentro da casa...”. A porta se abriu imediatamente.

Compreender as pessoas representa um impacto sobre sua habilidade para comunicar-se com outros. David Burns, médico e professor de psiquiatria na Universidade da Pennsylvania, observou que “o maior erro que as pessoas podem cometer ao tentar falar convincentemente é o de priorizar suas ideias e sentimentos. O que a maioria das pessoas realmente quer é ser ouvida, respeitada e compreendida. No momento em que as pessoas percebem que estão sendo compreendidas, elas se tornam mais motivadas para entender o seu ponto de vista”. Você pode aprender a compreender as pessoas — como pensam, o que sentem, aquilo que as inspira e como provavelmente agirão e reagirão em uma determinada circunstância — e então poderá motivá-las e influenciá-las de maneira positiva.

POR QUE AS PESSOAS FRACASSAM AO COMPREENDER AS OUTRAS?

Falta de entendimento com relação aos outros é uma fonte de tensão recorrente em nossa sociedade. Certa vez, ouvi um advogado dizer que “metade de todas as controvérsias e conflitos que surgem entre as pessoas são causados não pelas diferenças de opinião ou da inability para concordar, mas pela falta de entendimento uns dos outros”. Se pudéssemos reduzir o

número de equívocos, os tribunais não estariam tão cheios, haveria menos crimes violentos, as taxas de divórcio seriam menores e o nível de tensão que a maioria das pessoas experimenta diariamente diminuiria bastante.

Se compreender é um bem assim tão importante, por que mais pessoas não praticam tal ato? Há muitas razões:

MEDO

O colonizador norte-americano do século XVII, William Penn, aconselhou: “Não despreze nem se oponha àquilo que não compreendes.” No entanto, muitas pessoas parecem fazer exatamente o contrário. Quando não compreendem as outras, na maioria das vezes reagem agindo com medo. E uma vez tendo começado a temer os outros, elas raramente tentam vencer seus temores para aprender mais acerca deles. E isso se torna um ciclo vicioso.

Infelizmente, o medo é palpável em determinados locais de trabalho no que se refere às reações dos funcionários para com seus líderes. Enquanto que, em um ambiente de trabalho saudável, se você der aos outros o benefício da dúvida e substituir o medo pela compreensão, todos vão poder trabalhar juntos, positivamente. Tudo o que as pessoas têm de fazer é seguir o conselho do ex-presidente Harry Truman: “Quando compreendemos o ponto de vista do outro — compreendemos o que ele está tentando fazer — em nove de dez vezes ele está tentando fazer o certo.”

EGOÍSMO

Quando o medo não é uma pedra de tropeço, o egoísmo, na maioria das vezes, o é. As pessoas não são egoístas de propósito; faz parte da natureza humana pensar no seu próprio interesse em primeiro lugar. Se você quer ver um exemplo desse tipo de situação, brinque com uma criança de dois anos de idade. Ela naturalmente escolhe os melhores brinquedos para si e insiste em brincar do jeito dela.

Uma maneira de vencermos nosso egoísmo natural é tentar ver as coisas a partir da perspectiva de outras pessoas. Conversando com um grupo de vendedores, Art Mortell, autor do livro *World Class Selling* [Padrão internacional em vendas], compartilhou a seguinte experiência: “Sempre que estou perdendo no xadrez, constantemente me levanto e fico atrás de meu

oponente para ver o tabuleiro da mesma forma que ele. Então descubro as jogadas estúpidas que fiz porque posso ver a partir do ponto de vista dele. O desafio do vendedor é o de ver o mundo na perspectiva do cliente em potencial.”⁵

Esse é o desafio para cada um de nós, não importa qual seja a profissão. A próxima citação nos lembra quais deveriam ser as nossas prioridades ao lidarmos com outras pessoas:

UM CURSO DE CURTA DURAÇÃO SOBRE RELAÇÕES HUMANAS

- A palavra menos importante: eu.
- A palavra mais importante: nós.
- As duas palavras mais importantes: muito obrigado.
- As três palavras mais importantes: tudo é perdoável.
- As quatro palavras mais importantes: qual a sua opinião?
- As cinco palavras mais importantes: você fez um grande trabalho.
- As seis palavras mais importantes: desejo muito compreendê-lo com mais exatidão.

Deficiência para valorizar diferenças

Fica claro que o passo seguinte, depois de se haver deixado o egoísmo é aprender a reconhecer e a respeitar as qualidades únicas dos outros. Em vez de tentar moldar os outros à sua imagem, tente apreciar as diferenças. Se alguém tem um talento que você não possui, ótimo. Vocês dois podem fortalecer as fraquezas um do outro. Se os outros provêm de uma outra cultura, amplie seus horizontes e aprenda o que puder com eles. Seu novo conhecimento o ajudará a se relacionar, não só com eles, como também com outros.

Ao aprender a apreciar as diferenças nos outros, perceberá que há muitas respostas à liderança e à motivação. Joseph Beck, ex-presidente da Kenley Corporation, reconheceu essa verdade quando disse que “pessoas diferentes são motivadas de maneiras diferentes. Um bom técnico de basquete, por exemplo, sabe quando um jogador necessita de um ‘chute no traseiro’. A principal diferença é que todos os jogadores precisam de encorajamento e somente alguns precisam de ‘um chute no traseiro’.”

Dificuldade para valorizar as semelhanças

Todos nós reagimos emocionalmente ao que acontece ao nosso redor. Para encorajar a compreensão, pense em como seriam suas emoções se você estivesse na mesma posição que a pessoa com quem está interagindo. Você sabe o que gostaria que acontecesse em uma determinada situação. As possibilidades de que a pessoa com quem você está trabalhando tenha mais ou menos os mesmos sentimentos são consideráveis.

ALGUMAS COISAS QUE TODOS PRECISAM COMPREENDER SOBRE AS PESSOAS

Saber o que as pessoas precisam e querem é fundamental para compreendê-las. E se você puder compreendê-las, poderá promover um impacto positivo em suas vidas. O que sei sobre compreender as pessoas pode ser resumido na seguinte lista:

1. Todos querem ser alguém

Não há uma pessoa no mundo que não tenha o desejo de ser alguém, de ter importância. Até mesmo a pessoa menos ambiciosa e mais modesta quer ser respeitada pelos outros.

Lembro-me da primeira vez que esses sentimentos foram fortemente estimulados em mim. Foi quando eu estava na quarta série e fui assistir ao meu primeiro jogo de basquete. Fiquei com meus colegas na arquibancada do ginásio. O que mais me lembro não foi do jogo: foi do anúncio da escalação do time. Todas as luzes foram apagadas e então alguns holofotes se acenderam. O locutor ia chamando o nome dos jogadores, e eles corriam para o meio da quadra um a um, e toda a plateia aplaudindo.

Do alto da arquibancada, naquele dia, eu, um aluno do quarto ano primário, disse: queria que isso acontecesse comigo! Na verdade, ao final das apresentações, olhei para o meu amigo Bobby Wilson e disse a ele que, quando eu estivesse no segundo grau, ouviria anunciar meu nome, e correria sob os holofotes para o meio da quadra. E as pessoas iriam me ovacionar porque lá no futuro seria alguém.

Fui para casa naquela noite e disse ao meu pai que queria ser um jogador de basquete. Logo depois ele comprou uma bola para mim e colocamos uma cesta na garagem. Eu costumava tirar neve da entrada de carros para treinar meus arremessos e jogar basquete, porque sonhava em me tornar alguém.

É engraçado como esse tipo de sonho pode impactar sua vida. Na sexta série, joguei basquete na quadra do colégio. Nosso time venceu alguns jogos, e assim fomos jogar no ginásio Old Mill Street, em Circleville, Ohio, onde eu havia assistido àquele jogo na quarta série. Quando chegamos, em vez de ir para a quadra com os outros jogadores para o aquecimento, fui para o banco onde aqueles atletas do segundo grau haviam estado dois anos antes. Sentei-me exatamente onde eles estiveram sentados e fechei meus olhos (foi como se as luzes tivessem sido apagadas no ginásio). Então, em minha mente, ouvi meu nome anunciado, e corri para o meio da quadra.

Foi tão bom ouvir os aplausos imaginários que pensei em repetir a encenação! E então fiz. Fiz três vezes, e, de repente, percebi que meus colegas não estavam jogando basquete; estavam me observando sem acreditar no que viam. Mas não liguei, porque estava a um passo de ser a pessoa que havia sonhado em me tornar.

Todos querem ser respeitados e valorizados pelos outros. Em outras palavras, todos querem ser alguém. Uma vez que essa informação se torne parte do seu pensamento diário, você obterá uma percepção incrível do porquê de as pessoas fazerem o que fazem. Se você tratar as pessoas que conhece como se fossem as mais importantes no mundo, está lhes mostrando que são importantes para você.

2. Ninguém se importa com o quanto você sabe até que saiba o quanto você se importa

No momento em que as pessoas sabem que você se importa com elas, a maneira como elas se sentem em relação a você muda. Mostrar aos outros que você se importa com elas nem sempre é fácil. Seus momentos mais importantes e memórias mais preciosas estarão relacionados a pessoas, assim como as ocasiões mais difíceis, dolorosas e trágicas. Pessoas são seus maiores bens e suas maiores responsabilidades. O desafio é o de sempre se importar com elas, não importa o que aconteça.

Certa vez, li um texto intitulado “Mandamentos paradoxais de liderança”. Vamos a ele:

- Pessoas são ilógicas, injustas e egoístas — ame-as assim mesmo.

- Se for bom no que faz, as pessoas o acusarão de motivações egoístas e inconfessas — seja bom assim mesmo.
- Se obtiver sucesso, ganhará falsos amigos e verdadeiros inimigos — obtenha sucesso assim mesmo.
- O que você fizer bem hoje, será provavelmente esquecido amanhã — faça bem assim mesmo.
- Honestidade e franqueza o tornam vulnerável — seja honesto e franco assim mesmo.
- O maior homem com as maiores ideias pode ser abatido pelo menor homem com a menor mente — pense grande assim mesmo.
- As pessoas favorecem os derrotados, mas só seguem os vencedores — lute por alguns poucos derrotados assim mesmo.
- Aquilo que você gasta anos construindo pode ser destruído do dia para a noite — construa assim mesmo.
- As pessoas precisam de ajuda, mas podem atacá-lo se você ajudá-las — ajude-as assim mesmo.
- Dê ao mundo o melhor que você tem e você será chutado na boca — dê o melhor que tiver assim mesmo.
- Se o melhor é o possível, então o bom não é o suficiente.

Essa é a maneira correta de tratar as pessoas. Além disso, você nunca sabe quais pessoas em sua esfera de influência irão se erguer e fazer diferença em sua vida e na vida de outros.

3. Todos precisam de alguém

Ao contrário da crença popular, não há homens ou mulheres que tenham se feito sozinhos. Todos precisam de amizade, encorajamento e ajuda. O que as pessoas podem conquistar por si mesmas é quase nada comparado ao seu potencial quando trabalhando com outras. E fazer coisas com outras pessoas produz contentamento. Além disso, zorros, os cavaleiros solitários, raramente são pessoas felizes. O rei Salomão, de Israel, declarou o valor do trabalho em equipe desse modo:

É melhor ter companhia
do que estar sozinho,

porque maior
é a recompensa do trabalho
de duas pessoas.
Se um cair,
o amigo pode ajudá-lo a levantar-se.
Mas pobre do homem que cai
e não tem quem o ajude a levantar-se!
E se dois dormirem juntos,
vão manter-se aquecidos.
Como, porém,
manter-se aquecido sozinho?
Um homem sozinho pode ser vencido,
mas dois conseguem defender-se.
Um cordão de três dobras
não se rompe com facilidade.⁶

Todos precisam de alguém para caminhar ao lado e ajudar. Se você compreender isso, estiver disposto a doar-se aos outros, ajudá-los e manter a motivação correta, sua vida e a de outros pode mudar.

4. Todos podem ser alguém quando alguém os compreende e acredita neles

Uma vez que você compreende as pessoas e acredita nelas, elas podem verdadeiramente tornar-se alguém. E não é necessário muito esforço para ajudar outras pessoas a se sentirem importantes. Pequenas coisas, feitas deliberadamente e na hora certa, podem fazer grande diferença.

Quando foi a última vez em que você saiu de seu caminho para fazer as pessoas sentirem-se especiais, como se fossem alguém? O investimento requerido de sua parte é totalmente superado pelo impacto que isso causa nelas. Todos os que você conhece e todas as pessoas que você encontra têm o potencial de ser alguém importante na vida dos outros. Tudo que precisam é de encorajamento e motivação de sua parte para ajudá-las a alcançar o seu potencial.

5. Qualquer um que ajude alguém influencia muitos outros

A última coisa que você precisa compreender sobre pessoas é que, quando você ajuda uma pessoa, você está gerando impacto em muitas outras. O que

you give to a person overflows in the life of all the people that this person in question influences. The nature of influence is to multiply. It influences even you, because by helping other people — and their motivations are good — you always receive more than you give. Most people are so genuinely grateful when another person makes them feel special that they never tire of showing gratitude.

OPT FOR UNDERSTANDING OTHERS

In the end, the ability to understand people is a choice. It is true that some people are born with great instincts that enable them to understand how others think and feel. But even if you are not instinctively a person of people, you can improve your ability to work with others. Every person is capable of having the ability to understand, motivate and, finally, influence others.

CAPÍTULO 2

OS TIJOLOS DOS RELACIONAMENTOS

Como posso encorajar as pessoas?

ACREDITAR NAS PESSOAS ANTES QUE TENHAM PROVADO A SI MESMAS É FUNDAMENTAL PARA MOTIVÁ-LAS A ALCANÇAR O SEU POTENCIAL

Todos amam ser encorajados. O encorajamento nos levanta quando abatidos e nos motiva quando desanimados. Para ser um encorajador, você precisa crer no melhor das pessoas, ter fé nelas. Na verdade, fé é essencial para o estabelecimento e a manutenção de todos os relacionamentos positivos, embora ela seja um bem escasso hoje. Observe quatro fatos acerca da fé:

1. A maioria das pessoas não tem fé em si

Não faz muito tempo, eu vi *Shoe*, uma história em quadrinhos de Jeff MacNelly que mostrava *Shoe*, um mal-educado editor de jornal, em pé sob um monte de terra em um jogo de beisebol. Seu *catcher* diz para ele: “Você tem que ter fé na curva de sua bola.” No quadrinho seguinte, *Shoe* observa: “É fácil pra ele falar. Quando se trata de crer em mim mesmo, sou agnóstico.”

É assim que muitas pessoas se sentem hoje. Elas têm dificuldade em crer em si mesmas. Elas acreditam que irão fracassar. Mesmo quando veem uma luz no fim do túnel, estão convencidas de que é um trem. Veem uma dificuldade em cada responsabilidade. Mas a realidade é que as dificuldades raramente derrotam as pessoas; a falta de fé nelas mesmas é que frequentemente as derrota. Com um pouco de fé em si mesmas as pessoas podem fazer coisas milagrosas. Mas sem fé, elas vivem tempos verdadeiramente difíceis.

2. A maioria das pessoas não tem alguém que tenha fé nelas

Em *Just for Today* [Somente hoje], James Keller conta que um vendedor de flores na calçada não estava fazendo negócio algum. De repente, uma feliz

ideia passou por sua mente e ele expôs o seguinte cartaz: “Esta gardênia o fará se sentir importante o dia inteiro, por dez centavos.” Imediatamente suas vendas começaram a crescer.

Em nossa sociedade atual, grande parte das pessoas se sentem isoladas. O forte senso de comunidade que um dia a maioria dos norte-americanos desfrutou tornou-se algo raro. E muitas pessoas não têm o suporte familiar, comum há 30 ou 40 anos. O evangelista Bill Glass, por exemplo, notou que mais de 90% dos presidiários ouviram de seus pais que um dia eles iriam parar na prisão. Em vez de ensinar seus filhos a acreditar em si mesmos, alguns pais os empurram para baixo. Muitas pessoas, e também os que estão mais próximos delas, não acreditam nelas mesmas. Elas não têm ninguém ao lado delas. Não é de se admirar que até mesmo algo tão pequeno como uma flor faça diferença na maneira de a pessoa encarar o dia.

3. A maioria das pessoas sabe quando alguém tem fé nelas

Pessoas, instintamente, conseguem saber se outras têm fé nelas. Elas conseguem sentir se sua crença é genuína ou falsa. E, verdadeiramente, acreditar em alguém pode mudar a vida de uma pessoa.

Em seu livro *Move Ahead with Possibility Thinking* [Siga adiante com o pensamento da possibilidade], meu amigo Robert Schüller, pastor da Crystal Cathedral em Garden Grove, Califórnia, conta uma história maravilhosa sobre um incidente que mudou sua vida quando menino. Isso aconteceu quando seu tio teve fé nele e mostrou isso em suas palavras e ações:

Seu carro passou pelo armazém sem pintura e parou em uma nuvem de poeira de verão em frente ao nosso portão. Eu cruzei correndo a varanda irregular e vi meu tio Henry saindo do carro. Ele era alto, muito bonito, e cheio de vida e energia. Depois de muitos anos na China, ele estava visitando nossa fazenda no Iowa. Ele correu em direção ao velho portão e colocou suas mãos enormes sobre meus ombros de garoto de quatro anos. Deu um sorriso largo, acariciou meu cabelo desgrenhado e disse: “Bem! Acho que você é o Robert! Penso que você será um pregador um dia.” Naquela noite eu orei em secreto. Pedi a Deus para tornar-me um pregador quando crescesse! Eu creio que Deus me fez um visionário da possibilidade a partir dali.

Sempre lembre que o seu alvo não é fazer com que as pessoas pensem melhor a seu respeito. Seu alvo é fazer com que pensem melhor acerca de si mesmas. Tenha fé nelas, e elas começarão a fazer exatamente isso.

4. A maioria das pessoas faz qualquer coisa para corresponder à sua fé nelas

Pessoas conseguem ou não corresponder ao seu nível de expectativa a respeito delas. Se você expressar ceticismo e dúvida nos outros, eles corresponderão à sua falta de confiança com mediocridade. Mas se você acreditar nelas e esperar que se saiam bem, elas caminharão milhas extras tentando fazer o seu melhor. E no processo, elas e você se beneficiarão. John H. Spalding expressou esse pensamento da seguinte maneira: “Aqueles pessoas que acreditam em sua habilidade fazem mais do que nos estimular. Elas criam para nós uma atmosfera na qual fica mais fácil se obter sucesso.”

COMO SE TORNAR ALGUÉM QUE ACREDITA NAS PESSOAS

Sou afortunado porque cresci em um ambiente positivo e estimulante. Como consequência, não tenho dificuldades de crer nas pessoas e de expressar minha crença. Mas percebo que nem todos tiveram o benefício de uma educação positiva. A maioria das pessoas precisa aprender a ter fé nas outras. Para cultivar sua fé nos outros, tente aplicar estas sugestões.

Acredite nas pessoas antes que elas sejam bem-sucedidas

Todos amam um vencedor. É fácil ter fé nas pessoas que já provaram sua capacidade. Difícil é acreditar nas pessoas antes que elas tenham provado sua capacidade. Mas essa é a chave que motiva pessoas a atingirem o seu potencial. Você tem de acreditar nelas primeiro, antes que alcancem o sucesso, e às vezes antes que você possa persuadi-las a crer em si mesmas.

Algumas pessoas que surgem em sua vida querem desesperadamente crer em si mesmas, mas têm poucas esperanças. Ao interagir com elas, lembre-se da frase do herói francês da Primeira Guerra Mundial, Marshal Ferdinand Foch: “Não há situações desesperadoras; há somente homens e mulheres que ficaram cada vez mais desesperados sobre si mesmos.” Toda pessoa possui sementes de grandeza dentro de si; elas podem estar adormecidas em determinados momentos. Mas, quando você acredita nas pessoas, você rega as sementes e dá a elas a oportunidade de crescer.

Destaque seus pontos fortes

Muitas pessoas, erroneamente, pensam que, para cultivar relacionamentos e exercer influência, precisam ser uma “autoridade” no assunto e destacar as deficiências dos outros. Pessoas com essa atitude tornam-se como Lucy das histórias em quadrinhos *Peanuts*, de Charles Schulz. Em um dos episódios, Lucy disse ao pobre Charlie Brown: “Você está na sombra das estacas de seus próprios alvos! Você é um engano! Você é três tacadas de golfe no décimo oitavo gramado! Você é...” Esta não é, nem de longe, uma maneira de impactar positivamente a vida de outra pessoa!

A estrada do cultivo de relacionamentos positivos se encontra na direção exatamente oposta. A melhor maneira de mostrar às pessoas a sua fé nelas e motivá-las é concentrar sua atenção em seus pontos fortes. De acordo com o autor e executivo de propaganda Bruce Barton, nada esplêndido jamais foi alcançado senão por aqueles que ousaram acreditar que algo dentro deles era superior às circunstâncias. Ao destacar os pontos fortes das pessoas, você está ajudando-as a crer que possuem o que necessitam para serem bem-sucedidas.

Elogie-as por aquilo que fazem bem, tanto em particular quanto em público. Diga a elas o quanto aprecia suas qualidades e habilidades. E sempre que tiver oportunidade de elogiá-las e cumprimentá-las na presença de seus familiares e amigos mais próximos, faça isso.

Relacione seus sucessos passados

Mesmo quando você destaca os pontos fortes das pessoas, elas podem necessitar de mais encorajamento. A empreendedora Mary Kay Ash, criadora da empresa de cosméticos Mary Kay, já dizia que todos têm um sinal invisível pendurado no pescoço dizendo “torne-me importante”! Nunca se esqueça dessa mensagem ao trabalhar com pessoas. Uma das melhores maneiras de fazer isso é ajudar as pessoas a lembrarem-se de seus sucessos passados.

O relato de Davi e Golias apresenta um exemplo clássico de como sucessos passados podem ajudar uma pessoa a ter fé em si mesma. Você pode se lembrar da história da Bíblia. Um gigante filisteu vencedor, chamado Golias, posicionou-se diante do exército de Israel e os insultou por 40 dias, desafiando-os a enviar um guerreiro para enfrentá-lo. No 40º dia, um jovem pastor chamado Davi veio à linha de frente para trazer comida a seus irmãos, que combatiam pelo exército de Israel. Enquanto estava ali, testemunhou a

exposição desdenhosa de insultos e desafios do gigante. Davi ficou tão enfurecido que disse ao rei Saul que queria enfrentar o gigante na batalha. Eis o que aconteceu depois:

Respondeu Saul: “Você não tem condições de lutar contra esse filisteu; você é apenas um rapaz, e ele é um guerreiro desde a mocidade.” Davi, entretanto, disse a Saul: “Teu servo toma conta das ovelhas de seu pai. Quando aparece um leão ou um urso e leva uma ovelha do rebanho, eu vou atrás dele, dou-lhe golpes e livro a ovelha de sua boca. Quando se vira contra mim, eu o pego pela juba e lhe dou golpes até matá-lo. Teu servo pôde matar um leão e um urso; esse filisteu incircunciso será como um deles, pois desafiou os exércitos do Deus vivo. O Senhor que me livrou das garras do leão e das garras do urso me livrará das mãos desse filisteu.”¹

Davi olhou para seus sucessos anteriores, e teve confiança em suas ações futuras. E, é claro, quando enfrentou o gigante, derrubou-o como a uma árvore, usando nada além de uma pedra e uma funda. E quando cortou a cabeça de Golias, seu sucesso inspirou seus compatriotas, e eles aniquilaram o exército filisteu.

Nem todas as pessoas possuem a habilidade natural de reconhecer os sucessos passados e obter confiança a partir deles. Algumas necessitam de ajuda. Se você pode mostrar a elas o sucesso que obtiveram no passado e ajudá-las a ver que suas vitórias pavimentaram o caminho para o sucesso futuro, elas poderão agir melhor. Relacionar sucessos passados ajuda as pessoas a acreditarem nelas mesmas.

Estimule a confiança quando elas fracassarem

Quando você tiver encorajado pessoas e colocado sua fé nelas, e elas começarem a acreditar que podem ser bem-sucedidas na vida, elas logo chegam a uma encruzilhada crítica. Na primeira ou na segunda vez em que falharem — e elas falharão porque isso faz parte da vida — elas terão duas escolhas: render-se ou seguir adiante.

Algumas pessoas são resistentes e se dispõem a continuar tentando a fim de alcançar o sucesso, mesmo quando não veem progresso imediato. Mas outras não são tão determinadas. Algumas entrarão em colapso diante do primeiro

sinal de problemas. Para dar-lhes um empurrão e inspirá-las, você precisa continuar mostrando sua confiança nelas, mesmo quando estiverem cometendo erros ou tendo um desempenho ruim.

Uma das maneiras de fazer isso é falar sobre seus problemas e traumas passados. As pessoas, às vezes, pensam que se você é bem-sucedido no presente, é porque você sempre foi assim. Não percebem que você já teve seus fracassos, falhas e trapalhadas. Mostre a elas que o sucesso é uma jornada — um processo, não um destino. Quando perceberem que você fracassou e ainda assim conseguiu ter sucesso, notarão que não há problema em fracassar. E sua confiança permanecerá intacta. Elas aprenderão a pensar como Babe Ruth, a lenda do beisebol: “Nunca deixe que o medo de errar a bola se coloque no caminho.”

Experimentem algumas vitórias juntos

Não é o suficiente saber que o fracasso é uma parte do seguir adiante na vida. Para realmente se motivarem para alcançar o sucesso as pessoas precisam acreditar que podem vencer.

A vitória é a motivação. O romancista David Ambrose reconheceu essa verdade: “Se você tem vontade de vencer, alcançou metade do seu sucesso; se não tem, alcançou metade do seu fracasso.” Estar ao lado de outros para ajudá-los a experimentar algumas vitórias com você dá a eles razões para acreditarem que irão obter sucesso. E, no processo, eles sentem a vitória. E assim, coisas incríveis começam a acontecer em suas vidas.

Para ajudar as pessoas a acreditarem que podem alcançar a vitória, coloque-as em posição de obter pequenos sucessos. Encoraje-as a realizar tarefas ou assumir responsabilidades que você sabe que elas têm condição de cumprir, e bem. E dê a elas a assistência de que necessitam para terem êxito. No tempo certo, quando sua confiança crescer, elas assumirão desafios mais difíceis, mas estarão aptas a enfrentá-los com confiança e competência, por causa do registro positivo passado que estão desenvolvendo.

Visualize seu sucesso futuro

Um experimento realizado com ratos de laboratório mediu a motivação para se viver sob circunstâncias diferentes. Cientistas lançaram um rato em um pote com água que havia sido colocado ali em total escuridão, e

marcaram o tempo em que o animal continuou nadando antes de desistir e se afogar. Eles constataram que o rato resistiu menos de três minutos.

Eles então lançaram outro rato no mesmo tipo de pote, mas, em vez de colocá-lo em total escuridão, permitiram que um raio de luz brilhasse nele. Sob essas circunstâncias, o rato continuou nadando por 36 horas. Mais de 700 vezes que o rato na escuridão! Pelo fato de poder ver, ele continuou a ter esperança.

Se isso se aplica a animais de laboratório, pense quão forte o efeito da visualização pode exercer sobre as pessoas, capazes de um raciocínio mais elevado. Dizem que uma pessoa pode viver 40 dias sem comida, quatro dias sem água, quatro minutos sem ar, mas somente quatro segundos sem esperança. Sempre que você tem uma visão dos outros e pinta um quadro de seu sucesso futuro, você os edifica, motiva e lhes dá razão pra que sigam adiante.

Espere por um novo nível de vida

O estadista alemão Konrad Adenauer observou: “Todos nós vivemos debaixo do mesmo céu, mas nem todos temos o mesmo horizonte.” Estabelecer como alvo ajudar os outros a ver além do hoje e de suas circunstâncias presentes e a sonhar grande. Quando você coloca sua fé nas pessoas, você as ajuda a expandir seus horizontes e as motiva a mudar para um novo nível de vida.

Colocar sua fé nos outros implica correr um risco. Mas as recompensas superam os riscos. Robert Louis Stevenson disse: “Ser o que somos, e tornarmo-nos o que somos capazes de nos tornar, é a única finalidade da vida.” Quando você coloca sua fé nos outros, você os ajuda a alcançar o seu potencial. Você se torna um importante relacionamento em suas vidas — e eles na sua.

Como me conectar com pessoas?

LEMBRE-SE SEMPRE DE QUE O CORAÇÃO VEM ANTES QUE A CABEÇA

Eu amo me comunicar. Essa é uma de minhas paixões. Embora eu tenha dedicado mais de 30 anos a falar profissionalmente, sempre procuro maneiras de crescer e continuar melhorando nessa área.

O MELHOR AMIGO DA PLATEIA

Sem dúvida você já deve ter ouvido falar de Elizabeth Dole. Advogada, foi membro do gabinete das administrações Reagan e Bush, e presidente da Cruz Vermelha norte-americana. Ela é uma comunicadora maravilhosa. Seu dom particular, o qual testemunhei em San Jose um dia, fez com que eu e toda a plateia sentíssemos como se ela fosse verdadeiramente nossa amiga. Ela me fez sentir alegre por estar lá. Isso porque ela realmente sabe se conectar com pessoas.

Em 1996, ela demonstrou essa habilidade a todo o país quando discursou na Convenção Nacional do Partido Republicano. Se você a viu pela televisão, sabe do que estou falando. Naquela noite, quando Elizabeth Dole voltou para o seu lugar no meio do auditório, todos sentiram que ela era a melhor amiga deles. Ela conseguiu desenvolver uma incrível conexão com o público. Eu também senti essa conexão, embora estivesse sentado em minha sala, assistindo-a pela televisão. Assim que Elisabeth terminou sua mensagem, eu a teria seguido para qualquer lugar.

Bob nunca fez a conexão

Também falando naquela convenção estava Bob Dole, o marido de Elizabeth — o que não é de se surpreender, uma vez que ele era o candidato republicano à corrida presidencial. Todos os que viram observaram uma extraordinária diferença entre as habilidades de comunicação dos dois oradores. Enquanto Elizabeth era afetuosa e acessível, Bob aparentava rigidez e distância. Durante toda a campanha, ele nunca se mostrou capaz de se conectar com pessoas.

Muitos fatores estão em jogo em uma eleição para a presidência dos Estados Unidos, e um dos mais importantes dentre todos é a habilidade de um candidato em conectar-se com a sua plateia. Muito já se escreveu sobre os debates Kennedy-Nixon da eleição de 1960. Uma das razões pelas quais John F. Kennedy venceu foi a de que ele era capaz de fazer com que a plateia televisiva se conectasse a ele. O mesmo tipo de conexão desenvolvida entre

Ronald Reagan e suas plateias. E, na eleição de 1992, Bill Clinton trabalhou muito duro para desenvolver uma conexão com o povo norte-americano; chegou até mesmo a aparecer no programa de entrevistas *Arsenio* e tocar saxofone.

Creio que Bob Dole seja um bom homem. Mas eu também sei que ele nunca conseguiu se conectar com as pessoas. Ironicamente, ao final da corrida presidencial, ele foi ao programa *Saturday Night Live*, um programa que o satirizou durante toda a campanha, retratando-o como mal-humorado e inacessível. No programa, Dole se mostrou relaxado, acessível e capaz de rir de si mesmo. E ele foi um sucesso de público. Ele havia finalmente se conectado.

O CORAÇÃO VEM PRIMEIRO

Você deve primeiro tocar o coração das pessoas antes de lhes pedir ajuda. Todos os grandes comunicadores reconhecem essa verdade e agem de acordo com ela quase que instintivamente. Você não pode levar as pessoas a agirem sem antes emocioná-las. O coração precede a razão.

Frederick Douglass foi um grande orador e líder negro no século XIX. Dizem que ele possuía uma fantástica habilidade em conectar-se com pessoas e tocar seus corações quando falava. O historiador Lerone Bennett disse que Douglass “podia fazer as pessoas rirem de um proprietário de escravos pregando os deveres da obediência cristã; podia fazê-las ver a humilhação de uma empregada negra abusada por um proprietário de escravos; podia fazê-las ouvir os soluços de uma mãe separada de sua criança. Por meio dele, as pessoas podiam chorar, amaldiçoar e sentir; através dele, elas podiam viver a escravidão”.

Conecte-se publica e particularmente

A conexão com as pessoas não é algo que necessite acontecer somente quando nos comunicamos com grupos de pessoas. Ela precisa acontecer individualmente. E quanto mais forte o relacionamento entre os indivíduos, mais benéfico ele será e muito provavelmente o seguidor irá querer ajudar o líder. Esse é um dos mais importantes princípios que tenho ensinado ao meu grupo de trabalho em todos esses anos. Minha equipe costumava resmungar toda vez que eu dizia: “as pessoas não se importam com o quanto você sabe

até que saibam o quanto você se importa”; mas eles sabiam que isso é uma verdade. Você desenvolve credibilidade quando se conecta com pessoas e mostra que genuinamente quer ajudá-las.

Conecte-se com pessoas, uma de cada vez

Um fator fundamental no que se refere à conexão de pessoas é reconhecer que, mesmo em grupo, você tem de se relacionar com as pessoas individualmente. O general Norman Schwarzkopf observou: “Tenho visto líderes competentes que, diante de um pelotão, tudo o que enxergaram é um pelotão. Mas, grandes líderes, quando diante de um pelotão, o enxergam como 44 indivíduos, cada um com aspirações, cada um querendo viver, cada um querendo fazer o melhor.”² Essa é a única maneira de conectar-se com pessoas.

Coloque um “10” na cabeça de cada pessoa

Uma das melhores coisas que você pode fazer por pessoas é esperar o melhor delas. Eu chamo isso de colocar um “10” na cabeça de todos. Isso ajuda outras pessoas a pensarem mais ousadamente sobre si mesmas, e ao mesmo tempo, também ajuda você. De acordo com Jacques Wiesel, “uma pesquisa feita entre cem milionários mostrou somente um denominador comum. Esses homens e mulheres extremamente bem-sucedidos conseguiram enxergar somente o lado bom das pessoas”.

Benjamin Disraeli compreendeu e praticou esse conceito, e isso foi um dos segredos de seu carisma. Ele certa vez disse que “o maior bem que você pode fazer por outras pessoas é não somente compartilhar suas riquezas, mas também revelar a si mesmo aos outros”. Se você apreciar os outros, encorajá-los e ajudá-los a alcançar o seu potencial, eles se conectarão a você.

QUANTO MAIS DIFÍCIL O DESAFIO, MAIOR A CONEXÃO

Nunca subestime o poder do cultivo de relacionamentos pessoais. Se você já estudou a vida de comandantes militares notáveis, provavelmente notou que os melhores sabiam como se conectar às pessoas. Certa vez, ouvi que durante a Primeira Guerra Mundial, na França, o general Douglas MacArthur disse a um comandante de batalhão diante de uma ação arriscada: “Major, quando chegar o sinal para marchar até o topo, quero que você siga primeiro

diante de seus homens. Se fizer assim, eles o seguirão.” MacArthur então retirou uma condecoração de seu uniforme e fincou-a na farda do major. Ele havia, na verdade, o condecorado por heroísmo antes de pedir que ele cumprisse a ordem. E, é claro, o major conduziu seus homens, eles o seguiram até o topo, e alcançaram o objetivo.

O RESULTADO DA CONEXÃO NO LOCAL DE TRABALHO

Quando um líder já fez o trabalho de conectar-se às pessoas, você consegue perceber isso no modo como as coisas funcionam. Entre os funcionários há uma incrível lealdade e um forte sentimento de ética no trabalho. A visão do líder torna-se a aspiração das pessoas. O impacto é impressionante.

Você pode também observar o resultado de outras maneiras. No Dia do Chefe, em 1994, um anúncio de página inteira apareceu no USA Today. Foi encomendado e pago por funcionários da Southwest Airlines e endereçado a Herb Kelleher, o CEO da empresa:

Obrigado, Herb
Por lembrar-se do nome de todos nós.
Por sustentar a casa Ronald McDonald.
Por ajudar a carregar a bagagem no dia de Ação de Graças.
Por dar em todos um beijo (e queremos dizer todos).
Por escutar.
Por administrar a única grande empresa aérea lucrativa.
Por cantar em nossa festa de feriado.
Por cantar somente uma vez ao ano.
Por nos deixar vestir calções e tênis para trabalhar.
Por jogar golfe no The LUV Classic apenas um taco.
Por ser mais tagarela que o Sam Donaldson.
Por dirigir sua Harley Davidson pela sede Centro-Oeste.
Por ser um amigo, não somente um chefe.
Feliz Dia do Chefe, de cada um de seus 16 mil funcionários.³

Uma demonstração de carinho como essa ocorre somente quando um líder trabalhou duro para conectar-se ao seu pessoal.

Nunca subestime a importância de estabelecer pontes relacionais entre você e os outros ao seu redor. Há um velho ditado que diz: para conduzir a si mesmo, use sua cabeça; para conduzir os outros, use o seu coração. Sempre toque o coração de uma pessoa antes de pedir sua ajuda.

Como posso me tornar um ouvinte melhor?

TRATE CADA PESSOA COMO SE FOSSE A PESSOA MAIS IMPORTANTE DO MUNDO

Edgar Watson certa vez disse a seguinte pilhéria: “Nenhum homem escutaria você falar se não soubesse que a próxima vez seria dele.” Infelizmente, isso descreve com exatidão o modo como muitas pessoas se relacionam com a comunicação — elas estão muito ocupadas esperando sua vez para verdadeiramente escutar os outros. Mas, pessoas bem-sucedidas compreendem o valor incrível de se tornar um bom ouvinte.

A capacidade de se escutar habilmente é a base para o cultivo de relacionamentos pessoais. Quando Lyndon B. Johnson era ainda um senador novato do Texas, ele manteve uma placa na parede de seu escritório que dizia o seguinte: “Você não está aprendendo nada enquanto está falando.” E Woodrow Wilson, o 28º presidente norte-americano, disse certa vez que “o ouvido do líder deve soar com as vozes das pessoas”.

O VALOR DE ESCUTAR

Atente para os benefícios de escutar:

Escutar mostra respeito

Um erro que as pessoas frequentemente cometem ao comunicar-se é o de tentar impressionar muito bem as outras pessoas. Elas tentam parecer inteligentes, espirituosas ou agradáveis. Mas se você quer se relacionar bem com os outros, deve estar disposto a concentrar-se naquilo que eles têm a oferecer. Seja alguém que se impressiona e é interessado, não alguém impressionante e interessante. O poeta-filósofo Ralph Waldo Emerson dizia que “todo homem que conheço é de algum modo meu superior, e eu posso

aprender dele”. Lembre-se disso e escute, e as linhas de comunicação irão verdadeiramente se abrir.

Escutar cultiva relacionamentos

Dale Carnegie, autor de *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, aconselhou o seguinte: “Você pode fazer mais amigos em duas semanas ao se tornar um bom ouvinte do que em dois anos tentando fazer com que as pessoas se interessem por você.” Carnegie foi incrivelmente habilidoso para compreender os relacionamentos. Ele reconhecia que as pessoas concentradas em si mesmas, e que falam sobre si mesmas e sobre seus interesses o tempo todo, raramente desenvolviam relacionamentos fortes com outras pessoas. David Schwartz notou em *The Magic of Thinking Big* [A mágica de pensar grande], que “pessoas grandes monopolizam a escuta; pessoas pequenas monopolizam a conversa”.

Ao se tornar um bom ouvinte você está apto a conectar-se com outras pessoas em mais níveis e desenvolver relacionamentos mais fortes e profundos porque está suprimindo uma necessidade. O autor C. Neil Strait destacou que “todos precisam de alguém que saibamos que nos escuta”. Quando você se torna esse ouvinte importante, consegue ajudar essa pessoa.

Escutar aumenta o conhecimento

Wilson Mizner disse que “um bom ouvinte não é somente popular em toda parte, mas também porque, após um tempo, ele sabe algo”. É incrível o quanto você pode aprender sobre amigos e família, seu trabalho, a organização na qual trabalha, e de você mesmo quando decide verdadeiramente escutar os outros. Mas nem todos estão dispostos a usufruir desse benefício. Por exemplo, certa vez ouvi uma história sobre um tenista profissional que estava dando uma lição a um aluno. Depois de observá-lo bater várias vezes na bola, o tenista o fez parar e sugeriu maneiras de como ele poderia melhorar sua batida. Mas cada vez que ele fazia isso, o aluno o interrompia, dava uma opinião diferente a respeito do problema e dizia como ele poderia ser resolvido. Depois de muitas interrupções, o tenista começou a movimentar sua cabeça em sinal de aprovação.

Quando a lição acabou, uma mulher que estava observando a cena perguntou ao tenista por que ele havia ouvido aquelas sugestões estúpidas do rapaz?

O tenista sorriu e respondeu que havia aprendido que era perda de tempo tentar vender *respostas* verdadeiras a alguém que quisesse somente comprar *ecos*.

Tome cuidado para não se colocar em uma posição na qual você pensa que sabe todas as respostas. Toda vez que agir assim, estará correndo perigo. É quase impossível pensar sobre si mesmo como “o especialista” e continuar crescendo e aprendendo ao mesmo tempo. Todos os grandes aprendizes são grandes ouvintes.

Um problema comum quando as pessoas obtêm autoridade é que elas, na maioria das vezes, passam cada vez menos a escutar outras pessoas, especialmente as que se reportam a elas. Caso seja verdade que quanto mais alto seu posto menos necessário se torna escutar os outros, é também verdade que a sua necessidade de boas habilidades de escuta aumenta. Quanto mais longe se vai da linha de frente, mais se depende de outras pessoas para obter informações confiáveis. Apenas se, rapidamente, você desenvolver boas habilidades de escuta é que poderá obter as informações de que necessita para ser bem-sucedido.

Se, ao caminhar pela vida, você se torna mais bem-sucedido, não perca de vista sua necessidade de continuar crescendo e melhorando. E lembre-se: um ouvido surdo é a evidência de uma mente fechada.

Escutar gera ideias

Boas empresas têm a reputação de escutar o seu pessoal. A Brinker International, proprietária da Chili's, do On the Border, do Romano's Macaroni Grill e de outras cadeias de restaurantes, é uma das redes de serviços alimentícios mais bem administradas dos Estados Unidos de acordo com a revista Restaurants and Institutions (Restaurantes e Instituições). Quase 80 % de seus itens de menu foram incorporados a partir de sugestões feitas por seus gerentes de unidade.

Aquilo que é bom para empresas eficientes é bom para o indivíduo. Quando você escuta os outros de modo consistente, nunca sofre por falta de ideias. As pessoas amam dar sua contribuição, especialmente quando seus líderes compartilham seus créditos com elas. Se você dá às pessoas oportunidade de compartilhar seus pensamentos e escuta com a mente aberta, sempre haverá um fluxo de novas ideias. E mesmo se você ouvir ideias que não vingarão, o simples ato de escutá-las quase sempre estimula outros

pensamentos criativos em você e nos outros. Você nunca saberá quão perto está de uma ideia que vale milhões, a menos que esteja disposto a escutar.

Escutar estimula a lealdade

Algo engraçado acontece quando você não tem o hábito de escutar as pessoas. Elas encontram outras pessoas que as escutarão. Toda vez que empregadores, cônjuges, colegas, filhos ou amigos não mais acreditam que estão sendo ouvidos, eles buscam pessoas que lhes darão o que desejam. Às vezes, as consequências podem ser desastrosas: o fim de uma amizade, a falta de autoridade no trabalho, diminuição da influência dos pais ou o colapso de um casamento.

Por outro lado, a prática de boas habilidades de escuta atrai pessoas para perto de você. Todos amam bons ouvintes e sentem-se atraídos por ele. E se você escutar os outros consistentemente, valorizando-os e também àquilo que têm a oferecer, eles provavelmente desenvolverão um forte sentimento de lealdade para com você, mesmo quando sua autoridade sobre eles for extra-oficial ou informal.

Escutar é uma maneira eficiente de ajudar os outros e a si mesmo

Roger G. Imhoff frisou: “Deixe que os outros confiem em você. Isso pode não ajudá-lo, mas certamente os ajudará.” Em um primeiro momento, escutar os outros pode parecer benéfico somente para eles. Mas, quando você se torna um bom ouvinte, coloca-se em uma posição de ajuda a si mesmo também. Você tem a habilidade de desenvolver relacionamentos fortes, reunir informações valiosas, e aumentar sua compreensão acerca de si mesmo e dos outros.

Como desenvolver habilidades de ouvinte

Para tornar-se um bom ouvinte você tem de querer ouvir. Mas você também precisa adquirir algumas habilidades que irão ajudá-lo. Aqui estão nove sugestões para auxiliá-lo a se tornar um bom ouvinte:

1. Olhe para quem está falando

Todo o processo de escuta começa com dar à outra pessoa sua atenção completa. Ao interagir com alguém, não dê andamento ao seu trabalho, não mexa com papéis, não lave a louça nem assista à televisão. Separe o tempo para concentrar-se somente na outra pessoa. E se você não tiver tempo naquele momento, marque um horário o mais rápido possível.

2. Não interrompa

A maioria das pessoas reage negativamente ao ser interrompida. Isso as faz sentir-se desrespeitadas. E, de acordo com Robert L. Montgomery, autor de *Listening Made Easy* [Ouvir facilitou], “é tão grosseiro pisar nas ideias das pessoas quanto o é pisar em seus pés”.

Pessoas com tendência para interromper as outras geralmente o fazem por uma destas razões:

- Elas não dão valor suficiente ao que a outra pessoa tem a dizer.
- Elas querem impressionar os outros mostrando o quão inteligentes e intuitivas elas são.
- Elas ficam tão empolgadas com a conversa que não deixam a outra pessoa terminar de falar.

Se você possui o hábito de interromper as outras pessoas, examine suas motivações e determine-se a mudar. Dê às pessoas o tempo de que necessitam para se expressar. E não sinta que deve falar o tempo todo. Períodos de silêncio podem dar-lhe a chance de refletir sobre o que está sendo dito, de modo que você possa responder de maneira apropriada.

3. Concentre-se na compreensão

Você já notou com que rapidez as pessoas esquecem aquilo que ouvem? Estudos em instituições como Michigan State, Ohio State, Florida State e a Universidade de Minnesota indicam que grande parte das pessoas pode recordar-se de somente 50% do que ouviu imediatamente depois de ter ouvido. E, à medida que o tempo passa, sua habilidade de lembrar-se das coisas continua a declinar. No dia seguinte, sua retenção está normalmente abaixo dos 25%.

Uma maneira de combater essa tendência é ter como objetivo compreender, e não simplesmente se lembrar dos fatos. O advogado,

professor e autor Herb Cohen enfatizou que “a escuta efetiva exige mais do que ouvir as palavras transmitidas. Ela requer que você encontre significado e tenha compreensão do que está sendo dito. Afinal, os significados não estão nas palavras, mas nas pessoas”.

4. Determine a necessidade no momento

Muitos homens e mulheres vivem em conflito porque, às vezes, se comunicam com propósitos distintos. Eles deixam de pensar na necessidade da outra pessoa no momento da interação. Os homens, na maioria das vezes, querem resolver qualquer problema sobre o qual discutem; sua necessidade é de resolução. Mulheres, por outro lado, estão mais propensas a simplesmente compartilhar um problema; não exigem nem desejam soluções. Toda vez que você consegue determinar a necessidade das pessoas com quem está se comunicando, consegue colocar o que dizem no contexto apropriado. E conseguirá compreendê-los melhor.

5. Confira suas emoções

Muitas pessoas carregam bagagens emocionais que as fazem reagir a certas pessoas e situações. Sigmund Freud declara: “um homem com dor de dente não pode estar apaixonado”, querendo dizer que a dor de dente não lhe permite notar nenhuma outra coisa senão a sua dor. Do mesmo modo, toda vez que uma pessoa tem um machado para afiar, as palavras dos outros são afogadas pelo som da máquina afiadora.

Toda vez que você fica muito emocionado ao escutar outra pessoa, é aconselhável conferir suas emoções — especialmente se a sua reação parecer mais forte do que a situação justifique. Você não quer fazer de uma pessoa insuspeita o recipiente de sua investigação. Além disso, mesmo se suas reações não forem devidas a um evento de seu passado, você sempre deveria permitir que os outros concluíssem a explanação de seus pontos de vista, ideias ou convicções antes de oferecer as suas.

6. Suspenda seu julgamento

Você alguma vez começou a escutar outra pessoa contando uma história e começou a responder-lhe antes que terminasse? Quase todos já fizemos isso. Mas a verdade é que você não pode antecipar-se nas conclusões e ser um bom ouvinte ao mesmo tempo. Ao conversar, espere até ouvir toda a história

antes de responder. Se você não fizer isso, pode perder o que de mais importante tencionava dizer.

7. Faça um resumo nos intervalos principais

Especialistas concordam que escutar é uma ação mais efetiva quando ativa. John H. Melchinger sugere: “Comente o que ouve e individualize os seus comentários. Por exemplo, você pode dizer: ‘Fulano, isso é obviamente muito importante para você’. Isso o ajudará a manter-se ‘nos trilhos’ enquanto ouvinte. Vá além, ‘isso é interessante’. Se você praticar consigo mesmo o comentário de maneira significativa, o orador saberá que você está escutando e pode oferecer informações adicionais.”

Uma técnica de escuta ativa é a de resumir aquilo que a outra pessoa diz nos intervalos principais. Quando o orador terminar um assunto, parafraseie seus pontos ou ideias principais antes que ele continue e verifique se você captou a mensagem correta. Fazer isso tranquiliza a pessoa e ajuda você a permanecer concentrado no que ela está tentando comunicar.

8. Faça perguntas de esclarecimento

Você já notou que os grandes repórteres são excelentes ouvintes? Tomo como exemplo Bárbara Walters. Ela olha para o orador, concentra-se na compreensão, suspende qualquer julgamento e resume o que a pessoa tem a dizer. As pessoas confiam nela e parecem estar dispostas a contar-lhe qualquer coisa. Mas ela tem ainda uma outra habilidade que a ajuda a obter mais informações e aumenta sua compreensão da pessoa que está entrevistando. Ela faz boas perguntas.

Se você quer se tornar um ouvinte eficiente, torne-se um bom repórter — não um repórter bisbilhoteiro, mas alguém que educadamente faz perguntas sequenciais e que busca esclarecimento. Se você mostrar às pessoas o quanto se importa e fizer perguntas de maneira não-ameaçadora, ficará impressionado com a quantidade de informações que elas lhe darão.

9. Sempre faça do ouvir a sua prioridade

Lembre-se sempre de que ouvir é a sua prioridade, não importa quão ocupado você esteja ou quão longe você suba em sua empresa. Exemplo extraordinário de um executivo ocupado, mas que arranhou tempo, é o do falecido Sam Walton, fundador do Wal-Mart e um dos homens mais ricos dos

Estados Unidos. Ele acreditava na importância de ouvir o que as pessoas tinham a dizer, especialmente seus empregados. Certa vez, ele viajou em seu avião para Mt. Pleasant, Texas; aterrisou e deu instruções para que seu copiloto o encontrasse a aproximadamente 150 km adiante. Ele então viajou em um caminhão da Wal-Mart só para poder conversar com o motorista. Nós todos deveríamos dar esse tipo de prioridade ao ouvir.

Muitas pessoas não valorizam a habilidade de escutar. A maioria das pessoas considera que escutar seja algo fácil, e se consideram ouvintes muito bons. Mas, se é verdade que a maioria das pessoas é capaz de ouvir, poucas são capazes de realmente escutar. No entanto, nunca é tarde para se tornar um bom ouvinte. Isso pode mudar a sua vida — e a vida das pessoas em sua vida.

CAPÍTULO 3

O DESENVOLVIMENTO DOS RELACIONAMENTOS

Como cultivar a confiança nas pessoas?

QUANDO SUAS PALAVRAS E AÇÕES SE CASAM, AS PESSOAS SABEM QUE PODEM CONFIAR EM VOCÊ

Em seu *best-seller*, *7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, Stephen R. Covey escreveu sobre a importância da integridade para o sucesso de uma pessoa:

Se eu tentar usar estratégias para influenciar pessoas e táticas de como agir para que outras pessoas façam o que eu quero, para trabalharem melhor, estarem mais motivadas, gostarem de mim e também umas das outras — enquanto que o meu caráter é fundamentalmente falho, marcado por duplicidade e falta de sinceridade — então, a longo prazo, não posso ser bem-sucedido. Minha duplicidade irá gerar desconfiança, e tudo o que eu fizer — mesmo utilizando as chamadas boas técnicas de relações humanas — será visto como manipulação.

Simplemente não fará diferença, por melhor que seja a retórica ou por melhores que sejam as intenções; se houver pouca ou nenhuma confiança, não há base ou sucesso permanente. Só a bondade genuína dá vida à tecnologia.¹

A integridade é fundamental para o sucesso empresarial e pessoal. Um estudo conjunto conduzido pela Escola Graduada de Gerenciamento da Universidade da Califórnia e pela Korn Ferry International, de Nova York, ouviu 1.300 executivos graduados. Para 71% deles, a integridade era a qualidade mais necessária para o sucesso nos negócios. E um estudo do Centro para Pesquisa Criativa concluiu que, embora muitos obstáculos precisem ser vencidos por uma pessoa que queira chegar ao topo de uma

organização, essa pessoa quase nunca estará apta a crescer profissionalmente se comprometer sua integridade traindo a confiança de alguém.

A INTEGRIDADE ESTÁ NAS PEQUENAS COISAS

A integridade é ingrediente importante no cultivo de relacionamentos. E é o fundamento sobre o qual muitas outras qualidades para o sucesso são construídas, tais como respeito, dignidade e confiança. Se o fundamento da integridade é fraco ou fundamentalmente falho, o sucesso então se torna impossível. Como a autora e amiga Cheryl Biehl destaca: “Uma das realidades da vida é a de que, se você não pode confiar em uma pessoa em todos os aspectos, não pode confiar nela.” Até mesmo pessoas que conseguem ocultar sua falta de integridade por um determinado período irão por fim experimentar o fracasso, e seus relacionamentos irão sofrer as consequências.

É crucial manter a integridade cuidando-se nas pequenas coisas. Muitas pessoas não compreendem isso. Pensam que podem fazer o que quiserem no que tange a pequenas coisas porque acreditam que não tenham grandes lapsos, e por isso estão indo bem. Mas, princípios éticos não são flexíveis. Uma pequena mentira é uma mentira. Roubo é roubo — quer seja de um, mil ou um milhão de dólares. A integridade está comprometida com o caráter acima do ganho pessoal, com as pessoas acima das coisas, com o serviço acima do poder, com o princípio acima da conveniência, com a visão a longo prazo acima da visão imediata.

O líder religioso do século XIX, Philips Brooks, sustentava que “o caráter é forjado nos pequenos momentos de nossa vida”. Toda vez que você quebra um princípio moral, cria uma pequena rachadura na fundação de sua integridade. E quando as coisas se complicam, fica mais difícil agir com integridade. O caráter não se forja em uma crise; ele somente vem à luz. Tudo o que você fez no passado — e as coisas que negligenciou e deixou de fazer — vêm à tona quando você está sob pressão.

Desenvolver e manter a integridade requer atenção constante. Josh Weston, ex-presidente e CEO da Automatic Data Processing Inc., disse: “Sempre tentei viver obedecendo à seguinte regra: ‘não faça o que não se sentiria à vontade de ler nos jornais no dia seguinte’.” Esse é um bom padrão que todos nós deveríamos manter.

A INTEGRIDADE É UMA TAREFA INTERIOR

Uma das razões pelas quais muitas pessoas lutam com questões relacionadas à integridade é que elas têm a tendência de olhar para dentro de si mesmas e conseguir explicar quaisquer deficiências de caráter. Mas o desenvolvimento do caráter é uma tarefa interior. Observe as três verdades acerca da integridade que vão contra o pensamento corrente:

1. A integridade não é determinada pelas circunstâncias

É fato que nossa educação e as circunstâncias afetam quem somos, especialmente quando jovens. Mas, quanto mais velhos ficamos, maior o número de escolhas que fazemos — para o bem e para o mal. Duas pessoas podem crescer em um mesmo ambiente, até em uma mesma casa, e uma pode ser íntegra e a outra não. As circunstâncias são tão responsáveis por seu caráter quanto um espelho o é por sua aparência. Quem você vê somente reflete quem você é.

2. A integridade não está fundamentada em credenciais

Na Antiguidade, os oleiros, os gravadores e outros artesãos usavam um símbolo para marcar os objetos criados. O símbolo que cada um usava representava seu “caráter”. O valor do trabalho era proporcional à habilidade do artesão. E somente se a qualidade do trabalho fosse boa, o caráter seria apreciado. Em outras palavras, a qualidade da pessoa e de seu trabalho valorizava suas credenciais. Se o trabalho fosse bom, o caráter também o era. Se fosse ruim, o caráter então era visto como fraco.

O mesmo acontece conosco hoje. O caráter é fruto de quem somos. Mas algumas pessoas gostariam de ser julgadas não por aquilo que são, mas pelos títulos que adquiriram ou pela posição que sustentam, independentemente da natureza de seu caráter. Seu desejo é o de influenciar a partir do peso de suas credenciais e não da força de seu caráter. Credenciais nunca realizam o que o caráter pode efetivar. Observe algumas diferenças entre os dois:

Credenciais	Caráter
São transitórias	É permanente
Concentram-se nos direitos	Concentra-se nas

	responsabilidades
Valorizam somente uma pessoa	Valoriza muitas pessoas
Olham para realizações passadas	Cultiva um legado para o futuro
Quase sempre provocam inveja nos outros	Gera respeito e integridade
Podem levá-lo somente até a porta	Mantém você lá

Títulos, diplomas, cargos, indicações, prêmios, licenças ou outras credenciais podem substituir a integridade quando o assunto é o poder de influenciar pessoas.

3. *A integridade não deve ser confundida com reputação*

Uma boa reputação é, por certo, valiosa. O rei Salomão de Israel declarou que “um bom nome é mais desejável do que grandes riquezas”.² Mas a boa reputação é reflexo de um bom caráter. Se a boa reputação é como ouro, então a integridade é como possuir uma mina. Preocupe-se menos com o que os outros pensam, e dê atenção ao seu caráter interior. D. L. Moody escreveu: “Se eu cuidar do meu caráter, minha reputação cuidará de si.”

Se você luta por manter sua integridade, e está fazendo tudo o que é certo externamente — mas não está obtendo os resultados esperados — algo está errado e precisa ser mudado internamente. Observe as perguntas a seguir. Elas podem ajudá-lo a localizar áreas que precisam de atenção.

Perguntas para ajudá-lo a avaliar sua integridade

1. Trato bem as pessoas, mesmo que não tenha nada a ganhar com isso?
2. Sou transparente com os outros?
3. Represento um papel, dependendo da pessoa que está comigo?

4. Sou a mesma pessoa, tanto sob os refletores quanto quando estou sozinho?
5. Admito rapidamente que errei sem ser pressionado para isso?
6. Coloco as pessoas acima de minha agenda pessoal?
7. Posso um padrão imutável para decisões morais, ou as circunstâncias determinam minhas escolhas?
8. Tomo decisões difíceis, mesmo quando têm um custo pessoal atrelado a elas?
9. Quando tenho algo a dizer às pessoas, converso com elas ou sobre elas?
10. Presto contas a pelo menos uma pessoa sobre o que penso, digo e faço?

Não seja tão rápido em responder às perguntas. Se o desenvolvimento do caráter é uma área séria de necessidade em sua vida, sua tendência pode ser a de passar o olho sobre as perguntas, dando respostas que descrevam o quanto você desejaria ser diferente de quem realmente é. Separe algum tempo para refletir sobre cada uma das perguntas, considerando-as honestamente antes de responder. E então trabalhe nas áreas em que estiver tendo maior dificuldade.

A INTEGRIDADE É SUA MELHOR AMIGA

A integridade é sua melhor amiga. Nunca irá trair-lo ou colocá-lo em uma situação constrangedora. Ela mantém suas prioridades no lugar certo. Quando você for tentado a pegar atalhos, ela o ajudará a ficar no caminho estabelecido. Quando outros o criticarem injustamente, ela o ajudará a continuar seguindo adiante e tomar o caminho excelente de não revidar. E quando a crítica dos outros for válida, a integridade o ajudará a aceitar o que eles dizem, aprender com ela, e continuar crescendo.

Abraham Lincoln certa vez declarou: “Quando eu largar as rédeas de minha administração, quero ter um amigo sobrando. E esse amigo está dentro de mim mesmo.” Você poderia dizer que a integridade de Lincoln foi sua melhor amiga enquanto ele estava no governo porque ele foi ferozmente

criticado. Aqui está uma descrição do que ele enfrentou, explicada por Donald T. Phillips:

Abraham Lincoln foi caluniado, difamado e odiado, talvez mais intensamente que qualquer outro homem que um dia ocupou o maior posto da nação... ele foi publicamente chamado de todo nome imaginável pela imprensa de seus dias, como estúpido, grotesco, advogado de terceira categoria que antes separava trilhos e agora separa a União, gracejador vulgar e rude, ditador, macaco, bufão, entre outras coisas. The Illinois State Register o rotulou como “o mais habilidoso e desonesto político que caluniou uma administração nos Estados Unidos...” Críticas severas e injustas não diminuíram por parte dos simpatizantes sulinos. Vinham da própria União, do Congresso, de algumas facções dentro do partido Republicano, e, inicialmente, de dentro de seu próprio gabinete. Mas o presidente Lincoln aprendeu que, não importa o que tivesse feito, haveria pessoas descontentes.³

Em meio a tudo isso, Lincoln foi um homem de princípios. E como disse sabiamente Thomas Jefferson: “Deus dá que homens de princípios sejam nossos principais líderes.”

A INTEGRIDADE É A MELHOR AMIGA DE SEUS AMIGOS

A integridade é a sua melhor amiga. É também uma das melhores amigas que os seus amigos terão. Quando as pessoas ao seu redor sabem que você é uma pessoa íntegra, sabem também que você quer aproveitar oportunidades para valorizar a sua vida. Elas não precisam se preocupar com as suas motivações.

Se você é fã de basquete, irá provavelmente se lembrar de Red Auerbach. Ele foi o presidente e o gerente geral do Boston Celtics de 1967 a 1987. Ele verdadeiramente entendeu como a integridade valoriza os outros, especialmente quando as pessoas trabalham juntas em uma equipe. Ele tinha um método de recrutamento diferente do da maioria dos líderes de equipe da NBA. Quando entrevistava um jogador em potencial para os Celtics, preocupava-se principalmente com o caráter do jovem. Enquanto outros se concentravam quase que inteiramente nas estatísticas e no desempenho individual, Auerbach queria conhecer a atitude do jogador. Ele supunha que

o caminho da vitória era encontrar jogadores que dessem o melhor de si em benefício do time. Um jogador extremamente hábil, mas cujo caráter fosse fraco ou cujo desejo fosse promover somente a si mesmo, não se traduzia em ganho para a equipe.

Alguém já disse que você não conhece realmente as pessoas até que as tenha observado interagir com uma criança, ou quando o carro apresenta um pneu furado, ou quando o chefe está ausente, ou quando pensam que, se fizerem algo errado, ninguém jamais saberá. Mas pessoas íntegras nunca precisam se preocupar com isso. Não importa onde estiverem, com quem estiverem, ou em que tipo de situação se encontrarem, elas são consistentes e vivem por seus princípios.

TORNE-SE UMA PESSOA ÍNTEGRA

Finalmente, você pode ajustar suas ações para que se conformem aos seus princípios, ou pode ajustar seus princípios para se conformarem às suas ações. Trata-se de uma escolha que você tem de fazer. Se você quiser ser bem-sucedido, é melhor escolher o caminho da integridade porque todas as outras estradas acabam levando à ruína.

Para tornar-se uma pessoa íntegra você precisa voltar ao que é essencial. Você terá de fazer algumas escolhas difíceis, mas elas valerão a pena.

Comprometa-se com a honestidade, a confiabilidade e a confidencialidade

A integridade começa com uma decisão consciente e específica. Se você esperar pela crise antes de resolver suas questões relacionadas à integridade, já se programou para fracassar. Escolha hoje mesmo viver apoiado em um código rigoroso de moral, e esteja determinado a firmar-se nele, não importa o que aconteça.

Decida de antemão que você não tem um preço

O presidente George Washington notou que “poucos homens possuem a virtude de resistir ao arrematador”. Algumas pessoas podem ser compradas porque não acertaram a questão do dinheiro antes do momento da tentação. A melhor maneira de guardar-se contra eventuais brechas na integridade é tomar uma decisão hoje de que você não negociará sua integridade: nem por poder, vingança, orgulho ou dinheiro — nenhuma quantia em dinheiro.

Todos os dias, faça o que deve ser feito antes do que deseja fazer

A integridade é decorrência de nossas responsabilidades. Nosso amigo Zig Ziglar diz: “Quando você faz coisas que tem de fazer quando deve fazer, chegará o dia em que você fará as coisas que quer fazer quando quiser fazer.” O filósofo e psicólogo William James ilustrou essa ideia mais enfaticamente: “Todos deveriam fazer, todos os dias, no mínimo duas coisas que odeiam fazer, só para se exercitar.”

Com integridade, você pode experimentar liberdade. Você fica não somente menos propenso a ser escravizado pelo estresse, fruto de más decisões, dívidas, decepções e outras questões negativas de caráter, como também fica livre para influenciar outros e valorizá-los de maneira surpreendente. E a sua integridade abre as portas para que você experimente sucesso contínuo.

Se você sabe que o que defende é correto e age de acordo com esses princípios, as pessoas podem confiar em você. Você é um modelo de caráter e consistência que outras pessoas admiram e querem imitar. E você lançou o bom fundamento que torna possível cultivar relacionamentos positivos.

Qual é o meu relacionamento mais importante?

SEJA BEM-SUCEDIDO NO LAR E TODOS OS OUTROS RELACIONAMENTOS SERÃO MAIS FÁCEIS

Você sabia que, de acordo com o Departamento de Estatísticas Trabalhistas, as famílias se dissolvem em uma taxa maior nos Estados Unidos do que em qualquer outro país industrializado? E que também os norte-americanos são os pais mais ausentes de casa? As leis de divórcio nos Estados Unidos são as mais permissíveis do mundo, e as pessoas as utilizam em um nível alarmante.⁴ Para algumas pessoas, casamentos e famílias se tornaram casualidades aceitáveis na busca pelo sucesso.

Mas muitas pessoas estão agora percebendo que a felicidade à custa do rompimento familiar é uma ilusão. Você não pode desistir de seu casamento ou negligenciar seus filhos e mesmo assim obter o verdadeiro sucesso. Cultivar e manter famílias fortes traz benefícios em todos os sentidos, incluindo o de nos ajudar a sermos bem-sucedidos. O especialista em vida

familiar Nick Stinnet afirmou há mais de uma década que “quando você tem uma vida familiar saudável, recebe a mensagem de que é amado, cuidado e importante. O fluxo de entrada positivo que se traduz em amor, afeição e respeito... dá a você recursos interiores para lidar com a vida de maneira mais bem-sucedida” (ênfases minhas).

TRABALHANDO PARA PERMANECER JUNTOS

Logo no início de nosso casamento, Margaret e eu percebemos que, em minha carreira, eu viajaria muito. E nós decidimos que sempre que eu tivesse a oportunidade de ir a algum lugar interessante ou participar de um evento que sabíamos que seria bom, ela viria comigo, mesmo quando fosse complicado financeiramente. Temos feito um bom trabalho ao manter esse compromisso durante todos esses anos.

Margaret e eu, com nossos filhos Elizabeth e Joel Porter, já estivemos em capitais da Europa, nas selvas da América do Sul, nas fervilhantes cidades da Coreia, nas escarpadas zonas rurais da Austrália, e em safáris na África do Sul. Conhecemos pessoas maravilhosas de diferentes etnias e de uma infinidade de nacionalidades. Tivemos a oportunidade de ver e fazer coisas que ficarão em nossa memória para o resto de nossa vida. Bem cedo decidi que nenhum ganho teria valor se eu perdesse minha família.

Estou certo de que não teria experimentado o sucesso na vida sem Margaret. Mas a minha gratidão para com ela e as crianças não vem do que eles me proporcionaram; vem de quem eles são para mim. Quando eu chegar ao fim de meus dias, não quero que Margaret, Elizabeth ou Joel Porter digam que fui um bom autor, palestrante, pastor ou líder. Meu desejo é que meus filhos pensem que eu sou um bom pai e que Margaret pense que sou um bom marido. Isso é o que mais importa. É a medida do verdadeiro sucesso.

PASSOS PARA SE CULTIVAR UMA FAMÍLIA SAUDÁVEL

Bons casamentos e famílias saudáveis são uma alegria, mas não acontecem por si mesmos. O dr. R. C. Adams, que estudou milhares de casamentos por mais de dez anos, constatou que somente 17% das uniões analisadas poderiam ser consideradas verdadeiramente felizes. E Jarle Brors, ex-diretor do Instituto de Casamento e Relações Familiares de Washington DC, disse que “estamos finalmente percebendo que temos de voltar às origens a fim de

estabelecer o tipo de família que nos dá a segurança necessária para as crianças poderem crescer”. Se queremos ter famílias sólidas e casamentos saudáveis, temos de trabalhar duro para criá-los. Se você tem uma família — ou pretende ter uma no futuro — observe as seguintes orientações. Elas têm ajudado no desenvolvimento da família Maxwell, e eu creio que elas podem ajudá-lo a fortalecer a sua.

Expressem apreciação um pelo outro

Certa vez, ouvi alguém dizer que a casa é o lugar para onde os membros da família vão quando estão cansados de ser legais com as outras pessoas. Infelizmente alguns lares parecem funcionar desse jeito. Um vendedor passa o dia tratando seus clientes com a máxima bondade, na maioria das vezes enfrentando situações de rejeição, para fazer prosperar seu negócio, mas é rude com sua esposa ao chegar em casa. Ou um médico passa o dia sendo cuidadoso e compassivo com seus pacientes, mas ao colocar os pés em casa, exausto, explode com seus filhos.

Para cultivar uma família saudável você tem de fazer de sua casa um ambiente de apoio. O psicólogo William James observou: “Em todas as pessoas, do berço ao túmulo, há um desejo profundo de ser apreciado.” Sentir-se apreciado desperta nas pessoas o que elas têm de melhor. E quando a apreciação vem do lar e é acompanhada de aceitação, amor e encorajamento, os laços entre os membros da família crescem e o lar se torna um abrigo seguro para todos.

Já ouvi que para cada observação negativa feita a um membro da família são necessárias quatro declarações positivas para compensar o dano. É por isso que é tão importante concentrar-se nos aspectos positivos da personalidade uns dos outros e expressar amor incondicional uns pelos outros, verbal e não-verbalmente. Dessa forma, o lar então se torna um ambiente positivo para todos.

Estruturem sua vida para passarem tempo juntos

Dizem que o lar norte-americano tem se tornado um trevo onde membros da família passam um pelo outro a caminho de um sem-número de lugares e atividades. Isso parece ser verdadeiro. Quando eu era menino, passava muito tempo com meus pais, meu irmão e minha irmã. Saíamos juntos de férias, na maioria das vezes de carro. Como pai, tem sido difícil manter viva essa

tradição. Temos sido bons no planejamento e conseguimos sair juntos de férias, mas às vezes precisamos ser criativos para estarmos juntos. Quando meus filhos eram menores, por exemplo, sempre tentei levá-los à escola pela manhã para ter um tempo com eles. Mas, com tantas coisas acontecendo em nossa vida ocupada, concluímos que a única maneira de passarmos tempo juntos seria fazendo um planejamento cuidadoso.

Todos os meses, passo horas examinando minha agenda de viagens, selecionando quais lições escrever, pensando nos projetos que tenho de finalizar e assim por diante. Nessas ocasiões, planejo meu trabalho para o restante do mês. Mas antes de fechar qualquer data de trabalho, escrevo todas as datas importantes para as atividades familiares. Separo tempo para aniversários, comemorações de datas especiais, jogos, apresentações teatrais, cerimônias de graduação, concertos e jantares românticos. E também agendo tempo individual com Margaret e cada um dos filhos, para que possamos continuar cultivando nossos relacionamentos. E uma vez que todas essas coisas estão agendadas, planejo minha agenda de trabalho ao redor delas. Tenho feito isso há anos, e esse tem sido o único recurso para impedir que o meu trabalho jogue minha família para fora de minha agenda. Tenho descoberto que preciso estruturar estrategicamente minha vida para ter tempo para a minha família.

Lide com a crise de maneira positiva

Toda família experimenta problemas, mas nem todas respondem a eles da mesma maneira. E isso, na maioria das vezes, separa uma família que está próxima de uma que mal consegue ficar junta. Tenho notado que algumas pessoas em busca de sucesso parecem evitar o ambiente familiar. Suspeito que uma das razões seja a incapacidade de lidar bem com crises familiares. Achem mais fácil tentar evitar os problemas de maneira geral. Mas isso não é uma solução.

M. Scott Peck, autor de *The Road Less Traveled* [A estrada menos viajada], tem oferecido algumas reflexões extraordinárias sobre a maneira que lidamos com problemas:

É no processo de encarar e resolver problemas como um todo que a vida tem significado. Os problemas são o fio de instrumento cortante que distingue entre o sucesso e o fracasso. Os problemas clamam por

nossa coragem e sabedoria; eles de fato criam a nossa coragem e a nossa sabedoria. É somente por causa dos problemas que crescemos mental e espiritualmente... é por meio da dor de confrontar e resolver os problemas que aprendemos. Como Benjamin Franklin disse: “Essas coisas que machucam são as que instruem.”

Se quisermos crescer como famílias e ser bem-sucedidos no lar e também em outras áreas de nossa vida, devemos aprender a lidar com as dificuldades que encontramos nelas. Aqui estão algumas estratégias para ajudá-lo no processo de solução de problemas:

- Ataquem o problema, nunca a pessoa. Tentem sempre apoiar-se uns nos outros. Lembre-se de que estão todos do mesmo lado. Não projetem suas frustrações na outra pessoa. Ao contrário, ataquem o problema.
- Obtenham todos os fatos. Nada pode ser mais danoso do que tirar falsas conclusões durante uma crise. Não desperdicem suas energias físicas e emocionais perseguindo o problema errado. Antes de tentar achar soluções, certifiquem-se de que sabem o que realmente está acontecendo.
- Relacionem todas as opções. Isso pode soar um pouco analítico demais, mas realmente ajuda porque vocês vão conseguir olhar para questões emocionais com mais objetividade. Além disso, se o problema fosse profissional e não familiar, provavelmente estariam dispostos a passar por todo esse processo. Dediquem a qualquer problema familiar, no mínimo, o mesmo tempo e energia que dedicariam a um problema profissional.
- Escolham a melhor solução. Ao decidirem por uma solução lembrem-se sempre de que pessoas são a sua prioridade. Façam suas escolhas em comum acordo.
- Procurem pelos aspectos positivos no problema. Como o dr. Peck disse, as coisas difíceis nos dão a chance de crescer. Não importa quão ruins as coisas pareçam estar no momento, quase todas as coisas têm algo positivo que é resultado delas.
- Nunca sonegue amor. Não importa quão ruins as coisas fiquem, ou quão irado você esteja, nunca sonegue o seu amor para com

seu cônjuge ou seus filhos. Diga a eles como você se sente. Reconheça os problemas. Continue amando os membros de sua família incondicionalmente durante todo o processo.

Esse último ponto é o mais importante de todos. Quando você se sente amado e apoiado por sua família, pode resistir a qualquer crise.

Comunique-se continuamente

Um artigo no *Dallas Morning News* relatou que, em média, os casais casados há dez anos ou mais passam somente 37 minutos por semana em comunicação significativa. Mal pude acreditar. Compare isso ao fato de que o norte-americano, em média, passa quase cinco vezes mais que isso assistindo à televisão todos os dias! Não é de se admirar que muitos casamentos estejam passando por dificuldades. Assim como qualquer outra coisa, a boa comunicação não se desenvolve por si mesma. Ela deve ser cultivada, e esse processo demanda tempo e esforço. Aqui estão algumas sugestões para ajudá-lo a fazer exatamente isso:

- Desenvolva plataformas para a comunicação. Seja criativo para encontrar razões para conversarem uns com os outros. Façam caminhadas juntos, em família, durante as quais possam conversar. Ligue para o seu cônjuge várias vezes ao dia. Encontrem-se para almoçar uma vez por semana. Ofereça-se para levar as crianças para o treino de futebol e assim conversar com elas. A comunicação pode acontecer praticamente em qualquer lugar.
- Controle os bloqueadores de comunicação. A televisão e o telefone provavelmente roubam a maior parte do tempo de comunicação da família. Restrinja a quantidade de tempo que dá a elas, e ficará impressionado com o tempo que terá para conversar.
- Encoraje a honestidade e a transparência nas conversas. Diferenças de opinião são saudáveis e normais em uma família. Encoraje todos os membros da família a falar o que pensam, e quando o fizerem, nunca os critique ou ridicularize.
- Adote um estilo de comunicação positivo. Esteja consciente do modo como interage com os membros de sua família. Você pode ter adotado um estilo que abafa a comunicação aberta. Se você tem

o hábito de usar qualquer outro estilo de comunicação que não o cooperativo, comece imediatamente a trabalhar para mudar isso. Você terá que fazê-lo se quiser cultivar o seu relacionamento com sua família.

Compartilhe os mesmos valores

Hoje, as famílias não dão aos valores a mesma prioridade ou atenção que davam no passado. O professor de educação do Boston College, William Kirkpatrick, declarou certa vez que “há um mito que pais não têm o direito de inculcar seus valores em seus filhos”. Mais uma vez, o dogma padrão aqui é o de que crianças devem criar seus próprios valores. Mas é claro, as crianças têm uma pequena e preciosa chance de fazer isso... Faz sentido para os pais permanecerem espectadores neutros quando todos, desde escritores de scripts a animadores, publicitários e sexólogos, insistem em vender seus valores às crianças?⁵

A melhor maneira de começar a trabalhar para compartilhar seus valores em sua família é identificar os que você deseja que ela possua. Você não deve ter feito isso antes. Mas para poder viver seus valores, primeiro tem de descobri-los. Geralmente variam entre três e sete fatores pelos quais você estaria disposto a realizar um grande esforço.

Deixe-me relacionar para você os cinco que identifiquei na família Maxwell para que você tenha uma ideia do que estou falando:

1. Compromisso com Deus
2. Compromisso com o crescimento pessoal e familiar
3. Experiências em comum compartilhadas
4. Confiança em si e nos outros
5. Desejo de fazer uma contribuição à vida

Os valores que escolho serão indubitavelmente diferentes dos seus, mas você precisa identificá-los. Se nunca fez isso antes, separe algum tempo para conversar sobre seus valores com seu cônjuge e filhos. Se suas crianças já são crescidas, inclua-as no processo de identificação dos valores.⁶ Faça disso um tempo de discussão. E nunca relute em assumir o papel de modelo e professor de seus valores familiares. Se não fizer isso, alguém o fará.

Cultive o seu casamento

Finalmente, se você é casado, a melhor coisa que pode fazer para fortalecer sua família é cultivar o seu relacionamento conjugal. É por certo o melhor que você tem a fazer por seu cônjuge, e isso também tem um impacto incrivelmente positivo sobre seus filhos. Meu amigo Josh McDowell disse sabiamente que “a maior coisa que um pai pode fazer por seus filhos é amar a mãe deles”. E a maior coisa que uma mãe pode fazer por seus filhos é amar o pai deles.

Um ingrediente frequentemente ausente em muitos casamentos é a dedicação em fazer as coisas funcionarem. Os casamentos podem começar por causa do amor, mas terminam por causa do compromisso. O pesquisador de sexualidade dr. Alfred Kinsey, que estudou seis mil casamentos e três mil divórcios, revelou que “talvez não haja nada mais importante em um casamento do que a determinação de que ele persistirá”. Com tal determinação, os indivíduos se forçam a ajustar e a aceitar situações que pareceriam motivos suficientes para um rompimento, se a continuidade do casamento não fosse o objetivo principal. Se você quer ajudar seu cônjuge, seus filhos, e a si mesmo, comprometa-se a cultivar e a manter um casamento saudável.

O técnico de basquete da NBA Pat Riley aconselhou: “Mantenha uma vida familiar por um longo período de tempo e você poderá manter o sucesso por um longo período de tempo. As primeiras coisas vêm primeiro. Se a sua vida estiver em ordem, você pode fazer o que quiser.” Há definitivamente uma correlação entre sucesso familiar e sucesso pessoal. O cultivo de relacionamentos familiares saudáveis não somente lança o fundamento para o sucesso futuro, como também dá à vida um significado mais profundo.

Eu creio que poucas pessoas foram verdadeiramente bem-sucedidas sem uma família positiva e incentivadora. Não importam quão grandes sejam as realizações das pessoas, penso que elas ainda saem perdendo quando trabalham sem o benefício desses relacionamentos próximos. É fato que algumas pessoas são chamadas para serem solteiras, mas elas são raras. Para a maioria de nós, uma boa família nos ajuda a conhecer o nosso propósito e a desenvolver o nosso potencial, e nos ajuda a desfrutar da jornada com uma intensidade que seria impossível de outra maneira. E quando se trata de

lançar sementes que beneficiam outros, quem poderia obter maior benefício de você senão os próprios membros de sua família?

Como posso servir e liderar pessoas ao mesmo tempo?

VOCÊ TEM DE AMAR SEU POVO MAIS QUE SUA POSIÇÃO

O general do exército norte-americano H. Norman Schwarzkopf demonstrou habilidades de liderança muito bem-sucedidas à frente das tropas aliadas durante a Guerra do Golfo, assim como havia feito em toda a sua carreira, iniciada em West Point.

No Vietnã, ele mudou a sorte de um batalhão vacilante. O primeiro batalhão da Sexta Infantaria — conhecido como “o pior dos seis” — deixou de ser motivo de chacota para se transformar em uma força eficaz e foi selecionado para realizar uma missão mais difícil. A missão seria executada em um lugar que Schwarzkopf descreveu como “horrível e maligno”, chamado de Península Batangan. A área, disputada por anos, tinha muitas minas e armadilhas camufladas; tratava-se de um terreno onde ocorriam inúmeros incidentes semanais causados por esses tipos de arma.

Schwarzkopf tirou o melhor de uma situação ruim. Introduziu procedimentos para reduzir os acidentes, e sempre que um soldado era ferido por uma mina, ele voava até o local para examinar o homem, tirava-o de lá e conversava com os outros soldados para levantar o moral da tropa.

No dia 28 de maio de 1970, um homem foi atingido por uma mina, e Schwarzkopf, então um coronel, voou até o local. Enquanto o helicóptero socorria o soldado ferido, outro soldado pisou em uma mina, ferindo gravemente a perna. O homem contorcia-se no chão, gritando e gemendo de dor. Foi quando todos perceberam que a primeira mina era uma armadilha isolada. Estavam todos no meio de um campo minado.

Schwarzkopf acreditava que o homem ferido pudesse sobreviver e até mesmo preservar sua perna — mas somente se parasse de agitar-se no chão. Havia apenas uma coisa que Schwarzkopf podia fazer: ir até o homem e imobilizá-lo. Schwarzkopf escreveu:

Comecei a atravessar o campo minado, com um passo lento de cada vez, olhando fixo no chão, procurando por montinhos indicadores ou pequenas presas apontando no meio da lama. Meus joelhos chacoalhavam tanto que cada vez que eu dava um passo, tinha que agarrar minha perna e firmá-la com ambas as mãos antes que pudesse dar outro... parece que se passaram mil anos antes que eu pudesse alcançar o rapaz.

Schwarzkopf, com mais de cem quilos, que havia sido um lutador em West Point, apanhou o homem ferido e o acalmou. Isso salvou a vida dele. E com a ajuda de uma equipe de engenharia, Schawrzkopf tirou o soldado ferido e todos os outros do campo minado.

A qualidade que Schawrzkopf demonstrou naquele dia poderia ser descrita como heroísmo, coragem, ou mesmo temeridade. Mas eu penso que a palavra que melhor descreve as atitudes dele é serviço. Naquele dia, a única maneira pela qual ele poderia ser eficaz como líder seria servindo ao soldado que estava em dificuldade.

TER UM CORAÇÃO DE SERVO

Quando você pensa em serviço, você imagina uma atividade executada por pessoas relativamente limitadas em termos de habilidades, no final da fila rumo ao pódio? Se você pensa assim, tem uma impressão errada. Serviço não está relacionado à posição ou habilidade. O serviço tem a ver com atitude. Você sem dúvida encontrou pessoas em posição de serviço com atitudes pobres em relação a ele: o funcionário grosseiro na repartição pública, o garçom que se incomoda por ter de anotar seu pedido, o balconista da loja que fala ao telefone com um amigo em vez de atender você.

Assim como você percebe que uma pessoa não quer ajudar as pessoas, você também pode facilmente detectar se alguém tem um coração de servo. E a verdade é que os melhores líderes desejam servir aos outros, e não a si mesmos.

O que significa incorporar a qualidade ao serviço? Um verdadeiro servo líder:

1. Coloca o outro na frente

A primeira marca do serviço é a habilidade de colocar os outros à frente de si e de seus desejos pessoais. E isso é mais do que estar disposto a colocar a sua agenda em compasso de espera. Significa estar atento às necessidades de outras pessoas, disponível para ajudá-las e capaz de aceitar seus desejos como sendo mais importantes.

2. Possui a confiança para servir

O coração comprometido com o serviço é despreocupado. Mostre-me alguém que pensa ser importante demais para servir, e eu lhe mostrarei alguém que é basicamente inseguro. O modo como tratamos os outros é na verdade um reflexo do nosso pensamento sobre nós mesmos. O filósofo e poeta Eric Hoffer captou esse pensamento:

O extraordinário é que realmente amamos nosso semelhante como a nós mesmos; fazemos aos outros o que fazemos conosco. Odiamos os outros quando odiamos a nós mesmos. Somos tolerantes para com os outros quando somos tolerantes conosco. Perdoamos aos outros quando perdoamos a nós mesmos. Não é o amor ao eu, mas o ódio pelo eu que está na raiz dos problemas que afligem o nosso mundo.

Somente líderes seguros concedem poder aos outros. É também verdade que somente pessoas seguras demonstram serviço.

3. Toma a iniciativa de servir

Todos conseguem servir se forem compelidos para tal. E alguns servirão em um momento de crise. Mas você pode verdadeiramente enxergar o coração de alguém que começa a servir aos outros. Grandes líderes enxergam a necessidade, agarram a oportunidade e servem sem esperar nada em troca.

4. Não é consciente da posição que ocupa

Líderes-servos não se concentram em distinção ou posição. Quando o coronel Norman Schwarzkopf pisou naquele campo minado, a posição hierárquica dele não ocupava espaço em sua mente. Naquele momento, ele foi uma pessoa tentando ajudar outra. Ser o líder deu a ele um sentido maior da obrigação do serviço.

COMO SE TORNAR SERVO

Para melhorar seu serviço, faça o seguinte:

- *Realize pequenos atos.* Quando foi a última vez que você realizou pequenos atos de bondade por outros? Comece com aqueles mais próximos a você: seu cônjuge, seus filhos, pais. Encontre maneiras de fazer pequenas coisas que mostrem aos outros que você se importa com eles.
- *Aprenda a caminhar vagarosamente no meio da multidão.* Eu aprendi essa grande lição com meu pai. Eu a chamo de caminhar vagarosamente no meio da multidão. Na próxima vez que você comparecer a uma festividade com vários clientes, colegas ou empregados, estabeleça como alvo conectar-se com os outros ao circular entre eles e conversar com as pessoas. Concentre-se em cada pessoa que encontrar. Aprenda o nome dela se já não o sabe. Conheça as necessidades de cada pessoa e tenha em mente que você precisa fazer algo benéfico para meia dúzia de pessoas.
- *Parta para a Ação.* Se uma atitude de serviço estiver evidentemente ausente de sua vida, a melhor maneira de mudar isso é começar a servir. Comece servindo com o seu corpo, e o seu coração irá alcançá-lo. Candidate-se a servir aos outros por seis meses em sua igreja, em uma agência comunitária, ou em uma organização sem fins lucrativos. Se sua atitude ainda não for boa ao final desse período, faça de novo. Continue até que o seu coração mude.

Onde está o seu coração quando o assunto diz respeito a servir aos outros? Você deseja se tornar um líder pelos louros e benefícios? Ou está motivado por um desejo de ajudar o outro?

Se você realmente quer se tornar o tipo de líder que as pessoas querem seguir, você terá de tratar da questão do serviço. Se a sua atitude é a de ser servido ao contrário de servir, você pode estar arrumando um problema. A verdade é que aqueles que seriam grandes deveriam ser como os menores, e servos de todos.

Albert Schweitzer declarou sabiamente: “Eu não sei qual será o destino de vocês, mas de uma coisa eu sei: aqueles dentre vocês que serão

verdadeiramente felizes serão as pessoas que buscarão e encontrarão uma maneira de servir.” Se você quer ser bem-sucedido no mais alto nível, esteja disposto a servir no menor nível possível. Essa é a melhor maneira de cultivar relacionamentos.

NOTAS

CAPÍTULO 1

1. DEAVER, Michael K., “The Ronald Reagan I Knew”, *Parade*, 22 de abril de 2001, p. 12.
2. Ibid., p. 10.
3. “Thirty Years with Reagan: A Chat with Author, Former Reagan Aide Michael Deaver”. Citado em www.abc-news.com em 20 de abril de 2001.
4. Ibid.
5. MORTELL, Art. “How to Master Inner Game of Selling”, vol. 10, nº 7.
6. Ecclesiastes 4:9-12.

CAPÍTULO 2

1. 1 Samuel 17:33-37.
2. SCHWARZKOPF, H. Norman. “Lessons in Leadership”, vol. 12, no 5.
3. FREIBERG, Kevin e Jackie. *Nuts! Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business*. Nova York: Broadway Books, 1996, p. 224.

CAPÍTULO 3

1. COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos pessoais altamente saudáveis*. Rio de Janeiro: Best Seller, 1989.
2. Provérbios 22:1.
3. PHILLIPS, Donald T. *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times*. Nova York: Warner Books, 1992, pp. 66-67.

- [4.](#) BAUER, Gary. “American Family Life”, *Focus on the Family*, julho de 1994, p. 2.
- [5.](#) KIRKPATRICK, William. *Why John Can't Tell Right from Wrong*. Nova York: Simon and Schuster, 1992.
- [6.](#) Citado em *Christianity Today*, 4 de outubro de 1993.

SOBRE O AUTOR

JOHN C. MAXWELL é um dos maiores treinadores de líderes do mundo e possui reconhecimento internacional. Palestrante e escritor com mais de doze milhões de livros vendidos, Maxwell é fundador das organizações Injoy Stewardship Services e EQUIP, que já treinaram mais de um milhão de líderes ao redor do planeta. Em suas palestras, é comum encontrar executivos das maiores empresas norte-americanas e líderes de governo entre os participantes. Seus livros já alcançaram as listas de best-sellers de jornais como o *The New York Times*, o *The Wall Street Journal* e a revista *Business Week*. No aniversário de 10 anos da livraria virtual *Amazon.com*, Maxwell foi um dos 25 autores escolhidos para o Hall da Fama da empresa. Maxwell também é o autor dos best-sellers *Você faz a diferença*, *Vencendo com as pessoas*, *Talento não é tudo* e *O líder 360º*, todos publicados pela Vida Melhor.

